

## 私立大学のガバナンス改革に関する意見と提案

現在、私立学校法の改正に向けて検討が進められている文部科学省の「学校法人ガバナンス改革会議」の議論は、私立大学の健全な経営と教育研究の発展を阻害し、建学の精神を瓦解させる重大な課題を有しています。議論の核となっている「学外者のみで構成される評議員会が、学校法人の重要事項の議決と理事及び監事の選解任をできる」という権限の集中は、法人をめぐる新たな主導権争いを誘発しかねない、学校法人ガバナンスの本質を問う課題です。

下記の通り、評議員会の機能の見直し案に対し、日本私立大学連盟（以下「私大連」）の意見と提案を公表するとともに、法改正に向けては、私立大学の真に健全なガバナンス体制の構築が図られるよう強く要望します。

### 記

#### 1 学外者のみで構成される評議員会の本質的課題

学校法人制度において、評議員会は「幅広い議論と法人運営への意見反映の中核的機能」を果たし、私立大学の公共性を担保してきた。即効的な効果検証が難しい大学教育について、中期的検証と展望の繰り返しによって新境地を切り開くような議論を幅広く行うには、建学の精神に基づく教育体系の理解者や、多様な教育プログラム、文理融合やカリキュラム間の有機的連携、大学間連携、強みとする研究分野などの理解者と、必ずしもそうした専門知識を持たない学外者とでバランスよく評議員会を構成することが不可欠である。

客観的な監督機能を強化するガバナンスの形式論を重視するあまり、一律に学外者のみで評議員会を構成すると、長期的視野により責任を持って教育研究の支援・運営に関する経営判断の是非を議論することは困難である。大学の教育研究を総合的に深く理解し、かつ経営監督能力を持ち合わせた適任者が見つかからないリスクから、結果的に教育研究の質の低下を招く私立大学が出てくる可能性もある。

<提案>評議員会は、学外者を一定割合以上確保した上で教職員や設立関係者などの構成により、私立大学の公共性と健全な発達に資する仕組みとする。また、この構成のバランスは学校法人の特徴や規模等により一律に規定しない。

#### 2 意思決定のスピードの鈍化

社会変化の激しい時代の私立大学の「攻めのガバナンス」においては、教学と経営が一体となりスピード感ある的確な意思決定を行うことで、大胆な大学改革を進めていくことが重要である。上記1の課題を改善したとしても、評議員会に意思決定・執行の権限を集中させすぎると、必ずしも現場感覚を有さない学外者の判断を待ち、教育・研究現場の理解、同調を図ることは相当なエネルギーを要することが容易に想像され、迅速な大学改革の流れに完全に逆行する。評議員会は、理事長・理事の日常業務や学長の教員人事、学位授与等の教学運営に関する事項にまで踏み込んで議決を行うべきではない。

なお、意思決定システムはスピード感とともに意思決定の内容が適切であることが大前提であり、その点はガバナンス・コードへの遵守状況を公表し、ステークホルダーに

向けた説明責任を果たすことで確保することができる。その意味で、私大連としても加盟校としても、ガバナンス・コードのさらなる浸透とコンプライ・オア・エクスプレインの実行に努めてまいる所存である。

＜提案＞評議員会の議決を要する事項は、法人としての組織・運営の基本的なあり方や業務の基本方針に関する事項に絞るか否かも含め法律で一律に規定せず、学校法人の自律性にに基づき決定できる仕組みとする。

### 3 学内の対立構造の先鋭化

ガバナンス改革の眼目でもある「権力者の作為的暴走」を抑制するための機能の必要性は、学校法人が自浄作用を働かせていくべき点で同意するが、上記1の課題を解決したとしてもなお、評議員会にそうした機能を持たせるには課題が大きい。学校法人には経営と教学との間の緊張関係があり、学部等の組織によっても異なる利害関係が生じ、経営判断に学内の対立を伴うことも多い。特に不適切なリーダーを解任するというガバナンスの発揮は、あくまで業務に対する牽制・監督を目的になされる必要があるが、それを超えて学内の対立構造が持ち込まれると、評議員会が主導権争いを誘発する紛争の場となるおそれがある。

＜提案＞理事の解任手続は、監事と評議員会の連携により、法令違反等の事由や職務執行状況に関する監事の意見に基づいて、評議員会と異なる第三者などの委員会を活用する仕組みを講じることが適切であり、ガバナンスの正当性が高まると考える。

#### 【参考】私大連加盟校における攻めと守りのガバナンス向上の取組の一例

- 私立学校法第42条第1項に定める「理事長があらかじめ評議員会の意見を聴かなければならない事項（事業に関する中期的な計画等）」について、寄附行為によってすでに評議員会の議決を要するものとしている加盟校もある。しかし、その事項は学校法人の規模や特性等によって違いがあり、統一的に規定するものではない。
- 加盟校においては、現在8割強が内部監査組織を設置し、監事、会計監査人及び内部監査組織による三様監査の充実に努めている。
- 理事や評議員の就任時に、オリエンテーションを開催し、その使命や役割、法人関連規程や関係法規の理解の醸成を図るとともに、法人が抱えている課題を共有している法人もある。
- 評議員会や理事会の実質化を図るべく、評議員会・理事会の欠席者は意思表示書を提出することとし、議案ごとの賛成・反対の意思表示及び記述欄にて意見を述べることでできる仕組みを構築するとともに、議案ごとの賛成・反対の意思表示は採決に加え、記述欄に記載された意見を議場で紹介している法人もある。
- 中期計画の作成前には「教職員との意思疎通、コンセンサスの醸成」を、作成後は「教職員に対する共有、理解、浸透」に、また、中期計画に係るPDCAサイクルの構築を通して「教職員の意識改革、当事者意識の醸成や関与の度合いの向上」に努めるなど、組織全体の取り組みとしている。
- 理事における「教員理事」や「職員理事」が占める割合や、評議員に「学内関係者」が占める割合を令和元年度と令和2年度とで比較すると、それらの割合が過半数を超えないよう減らす法人が一定数ある一方で、過半数を超えるように増やしている法人も一定数ある。各学校法人が教学と経営の一体となったスピード感ある的確な意思決定を行うために、それぞれの実態を踏まえたガバナンス改革のための自律的な取り組みを絶えず進めている状況である。